Antoni Ludfi Arifin, dkk.

HR AS A CREDIBLE BUSINESS PARTNER

Menjadi SDM yang Kredibel, Terpercaya, dan Proaktif

HR As a Credible Business Partner

Menjadi SDM yang Kredibel,
Tepercaya, dan Proaktif

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

HR As a Credible Business Partner

Menjadi SDM yang Kredibel,
Tepercaya, dan Proaktif

Antoni Ludfi Arifin, dkk

Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, 2019

KOMPAS GRAMEDIA

HR As a Credible Business Partner

Menjadi SDM yang Kredibel, Tepercaya, dan Proaktif

Oleh Antoni Ludfi Arifin, dkk

GM 619221037

Copyright ©2019 Penerbit Gramedia Pustaka Utama

Kompas Gramedia Building Blok I Lt. 5

Jl. Palmerah Barat No. 29-37

Jakarta 10270

Desain Sampul:

Ilustrasi: Suryo Nugroho

Penata Letak: Fajarianto

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia oleh Penerbit

PT Gramedia Pustaka Utama

Anggota IKAPI, Jakarta 2019

Cetakan pertama: Mei 2019

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit

www.gpu.id

ISBN: 978-602-06-3005-2

ISBN DIGITAL: 978-602-06-3006-9

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia

Isi di luar tanggung jawab Percetakan

Prakata

*The art of writing is the art of discovering
what you believe.*

—**Gustave Flaubert**

Salam Cendekia!

Puji syukur kita panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, berkat hidayah-Nya buku ini dapat ditulis dan disusun. Tanpa petunjuk-Nya, kami tak akan dapat melakukannya.

Buku *HR As a Credible Business Partner* merupakan kumpulan tulisan dari beberapa praktisi dan akademikus SDM Cendekia yang

ingin berbagi ilmu dan pengalaman untuk kemajuan bangsa dan negara.

Kami memahami, tidak mudah untuk mengartikulasikan pikiran kami ke dalam sebuah tulisan yang layak dibaca dan dipahami pembaca. Hal ini merupakan sebuah upaya “ kerja keras” kami—di tengah keterbatasan keterampilan menulis—untuk berbagi ide dan pikiran kepada para praktisi *human resource* (HR) atau sumber daya manusia (SDM) lainnya.

Gustave Flaubert mengatakan, “*Seni menulis merupakan seni untuk menemukan apa yang Anda yakini.*” Sebagai praktisi dan akademikus SDM kami telah banyak bersinggungan dengan hal-hal mengenai sumber daya manusia, mulai dari perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, remunerasi, *career path*, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja. Hal yang telah diketahui dan kami pahami ini akan tersublimasi dan

menguap begitu saja, hingga kami menua nanti. Namun, dengan tulisan ini, sublimasi ide dalam pikiran tersebut bisa kami wujudkan dalam bentuk tulisan. Ide-ide tersebut akan menembus cakrawala ruang dan waktu, menuju dinding-dinding pemikiran lain, yaitu Anda.

Semoga buku ini benar-benar dapat menginspirasi setiap orang, khususnya yang bergerak dalam bidang pengelolaan SDM, baik di perusahaan maupun perguruan tinggi.

SDM Cendekia merupakan lembaga terbuka yang menaungi praktisi dan akademikus dalam bidang SDM dari berbagai perusahaan dan perguruan tinggi, pengusaha dan karyawan, manajer dan direktur. SDM Cendekia memberikan ruang bagi Anda semua untuk mencurahkan apa yang Anda ketahui dalam bentuk pengetahuan terbatinkan (*tacit knowledge*) ke dalam bentuk *sharing knowledge—workshop* bulanan dan penulisan buku.

Semua, di SDM Cendekia, memiliki tujuan dan kepedulian yang sama untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi SDM Indonesia agar berkarya nyata.

Buku ini ditulis secara ringan dan populer, tanpa mengurangi bobot dan kualitas isi, agar mudah dibaca, dimengerti dan dipahami, agar juga dapat menambah ilmu dan pengetahuan kita semua.

Semua tulisan yang dibuat merupakan hasil pengalaman setiap penulisnya dalam bidang SDM, dan merupakan pengetahuan berharga yang dimiliki untuk dibagi. Kami berharap dapat menambah wawasan dan menggerakkan pembaca untuk melakukan hal-hal yang baik dan positif dalam setiap tulisan.

Terima kasih kami ucapkan kepada cendekiawan SDM di SDM Cendekia, baik akademikus maupun praktisi yang telah membantu

mewujudkan terbitnya buku ini. Buku ini ada karena kami bangga sebagai praktisi SDM, dan akan kami persembahkan untuk Indonesia tercinta.

Akhir kata, kami sampaikan, “sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi orang lain”.

SDM Cendekia

Daftar isi

Prakata	v
Prolog: SDM Indonesia yang Kredibel	xv
1. <i>Holistic Leadership</i>	1
2. <i>Feedback</i>	19
3. <i>Leader Says “I’ll Be There for You”</i>	31
4. Leadership Style for Credible HR: Milenial Biiiiingit	41
5. <i>Great Competency for Great Leadership</i>	53
6. Corporate Culture: <i>Makes in Your Better Life, Why Not?</i>	61

7. Hey HR Professional, Please Write! (Everybody is a Writer, Be a Writer)	83
8. HR Position, Company Bridge: <i>Training Need Analysis as Tools</i>	103
Epilog: Cara Baru Meningkatkan <i>Engagement</i> Karyawan dalam Perusahaan	125
Tentang Para Penulis	143

Credible HR

Credibility is a basic survival tool.

—Rebecca Solnit

Feedback

Antoni Ludfi Arifin

“Calling something feedback doesn’t make it feedback if it’s judgemental, it’s criticism.”

—JK Smart

Ardi, seorang direktur *human capital* (HC) salah satu perusahaan, sedang memimpin rapat. Rapat dihadiri oleh seorang GM HC, manajer umum, manajer perencanaan SDM, manajer pengembangan SDM, manajer kompensasi dan benefit, manajer *corporate culture*. Rapat sudah dimulai sejak 30 menit yang lalu, tetapi saat 30 menit acara berlangsung, muncul seorang peserta yang terlambat. Sebut saja, Wirendra, manajer kepatuhan.

Wirendra mengetuk pintu dan mendorongnya untuk membuka pintu ruang rapat tersebut, sembari berkata: “Selamat pagi semua, mohon maaf saya terlambat.” Seluruh peserta rapat menjawab, secara bersamaan: “Selamat pagi, Pak Wirendra.”

Wirendra pun bergegas meraih punggung kursi, ditarik ke belakang, untuk didudukinya. Ia duduk, dan sejenak menarik napas sambil menatap ke arah Pak Ardi yang sedang memimpin rapat membahas agenda *crafting habit* dan *building culture*. Rencananya, perusahaan ini akan mengundang konsultan untuk membenahi budaya perusahaan. Melihat apakah ada toksik budaya (entropi budaya) di organisasi ini.

Di luar gedung hujan lebat, langit Jakarta masih hitam pekat. Walaupun sudah lewat pukul delapan pagi, dari lantai 16 gedung, masih tampak seperti gelapnya pagi hari.

Udara ruangan terasa sangat dingin, tetapi tidak di hati Wirendra. Ia mengambil botol air mineral dan menuangkannya ke sebuah gelas dan meminumnya untuk membasahi tenggorokannya kering.

Wirendra sejak minggu lalu berniat memohon izin untuk mengundurkan diri. Ia merasa tidak nyaman dengan atasan, walaupun sudah lima tahun bergabung dengan lingkungan kerjanya saat ini.

“Prak”, terdengar suara keras. Semua menatap ke arah Pak Ardi yang dengan keras memukul meja di hadapannya, seraya berkata, “Bapak dan ibu semua, saya tidak senang apabila ada peserta *meeting* yang terlambat. Bagaimana mungkin kita bisa mengelola perusahaan dengan jumlah ribuan orang, jika di level manajerial saja tidak bisa tepat waktu? Tidak disiplin!”

Wirendra pun terdiam. Semua peserta rapat menundukkan kepala. Namun, sang direktur terus melampiaskan amarahnya.

“Perlu Anda semua ketahui, Pak Wirendra ini tidak hanya terlambat. Namun, ia juga sering tidak patuh dan *complied* pada regulasi dan kebijakan, padahal ia sendiri adalah seorang manajer kepatuhan,” kata Pak Ardi dengan suara yang semakin meninggi.

Wirendra semakin menunduk, ruangan terasa dingin. Ia kembali meraih gelas dan meneguk air mineral.

“Tiga hari yang lalu, saya mintakan ke Pak Wirendra agar timnya mengkaji dan memperbarui *code of conduct* perusahaan, dan disiapkan kemarin sore, untuk dibahas pada agenda *meeting* kita pagi ini,” suara Pak Ardi tetap meninggi. “Mana hasilnya?” Pak Ardi meminta.

“Bagaimana kita bisa membangun budaya disiplin, sesuai *value* organisasi kita, jika di level Anda semua saja tidak disiplin?” Pak Ardi kembali memukul meja, “prakk!”.

Semua terdiam, Wirendra pun mulai angkat bicara. “Pak Ardi yang baik. Mulai hari ini, saya mengajukan pengunduran diri. Suratnya akan menyusul sesuai peraturan perusahaan, *one month notice*,” dan ruang rapat pun sunyi.

Pak Ardi sebagai direktur HC bukanlah orang yang tidak berpengalaman di dunia SDM. Ia memiliki kompetensi teknis yang luar biasa. Paham sekali soal-soal SDM, sejak perekrutan hingga hubungan industrial. Tak sedikit sertifikat yang ia miliki di bidang SDM, baik lokal maupun internasional. Begitupun Pak Wirendra sebagai manajer kepatuhan, beliau lulus sarjana hukum, dan paham sekali soal peraturan dan perundang-undangan yang harus diikuti.

Di manakah titik lemah dari kedua kompetisi para pemimpin SDM ini? Adakah kompetensi teknis (*functional competencies*) atau sesuatu yang sifatnya *behavior competencies*? Yaitu, bagaimana cara memberikan umpan balik (*feedback*). Apakah *delivering feedback* ini merupakan kompetensi yang harus dimiliki seorang *leader*?

Seorang *leader*/manajer dalam aktivitas kerja sehari-hari harus memberikan umpan balik (*feedback*) kepada bawahannya. Umpan balik ini dapat berupa umpan balik positif: sanjungan, pujian, atau kata-kata magis yang memberdayakan ataupun kritik konstruktif, kedua-duanya dibutuhkan secara seimbang. Namun, mampukah seorang pemimpin dengan bijak menggunakan kedua hal tersebut, kritik dan pujian secara seimbang dan objektif?

Berikan Narrative-Rich yang Memberdayakan

Kejadian menjengkelkan dan menyenangkan sering dialami oleh seorang *leader* dengan bawahannya. Kejadian menyenangkan dan mengecewakan tersebut harus dikelola dengan baik.

Ketika pekerjaan bawahan dilihat, dirasakan, dan dinilai baik, berikanlah ujaran positif dan kata-kata yang menguatkan, memberdayakan, atau mengakui mereka agar dihargai pekerjaannya. Ucapan, “Terima kasih, Pak Wirendra, Bapak sudah memberikan laporan tepat waktu sore ini. Saya akan pelajari untuk bahan rapat kita esok pagi.” atau, “Saya sangat senang dengan upaya Bapak mendukung usaha ini dengan sepenuh hati.”

Begitupun perilaku, pekerjaan, dan interaksi *leader* dengan bawahan yang tidak

menyenangkan; juga harus diberikan narasi positif yang juga memberdayakan, bukan melemahkan.

Umpan balik haruslah objektif, nyata, dan merupakan pengamatan langsung oleh *leader*, bukan dari cerita orang lain). Apa yang dirasakan Pak Ardi, Pak Wirendra, dan peserta rapat yang mendengar umpan balik sang direktur tadi? Ada kepala tertunduk, emosi meninggi, rasa malu, dan rasa direndahkan di depan khalayak ramai.

Bagaimana perasaan Wirendra “dimarahi” di depan forum? Apakah ia malu, jengkel, dan merasa direndahkan? Bagaimana perasaan orang lain di rapat tersebut yang mendengarkan? Semua tidak saling menguntungkan dalam suasana tersebut, dan akhirnya *resign*. Hal ini bukanlah sesuatu yang diinginkan, bukan?

Beberapa hal yang harus diperhatikan para pemimpin dalam memberikan umpan balik adalah:

1. Jika umpan balik bersifat positif, yaitu atas pencapaian kinerja karyawan, berikan sanjungan di depan umum. Saran konstruktif harus diberikan secara empat mata. Hal ini untuk memberikan apresiasi yang memberdayakan di depan umum untuk capaian positif. Sebaliknya, umpan balik berupa kritik konstruktif diberikan di ruang tertutup untuk menghindari rasa malu.
2. Berfokus pada pekerjaan yang dilakukan, bukan pada fisik atau kepribadian bawahan. Datang terlambat, tidak disiplin, dan telat membuat laporan, misalnya, adalah perilaku kerja. Ini bukan hal-hal pribadi bawahan.
3. Situasi dan permasalahannya jelas dan spesifik. Jika membahas soal progres laporan yang telat diberikan, cukup berfokus pada masalah tersebut, hindari hal lain yang tidak terkait.

4. Tetap tenang dan jangan marah. Marah dan kesal tidaklah menyelesaikan permasalahan. Berikan masukan dengan kepala dingin dan hati yang tenang. Amarah hanya akan melukai hati bawahan dan menurunkan simpati serta reputasi atasan yang sering marah-marah.
5. Tegaskan harapan bahwa umpan balik yang diberikan bermanfaat untuk perusahaan, bawahan, dan juga Anda sebagai atasan. Tujuannya adalah memberikan apresiasi, yaitu umpan balik positif dan masukan konstruktif, bukan untuk mencari-cari kejelekan bawahan.

*Leadership is practiced not so much in words
as in attitude and in actions.*

—Harold S. Geneen